
دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

ورقة عمل عن

تخطيط المسار الوظيفي كأحد أدوات جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة

يمثل العنصر البشرى أهم مدخلات النظام الانتاجى والخدمى وأعظم القوى المؤثرة فى تحديد هوية المنظمة ورسم معالم مستقبلها، ويعتبر من أهم مواردها. وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية يعنى أن تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة، وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزاما، وذلك من خلال برامج التنمية البشرية وتوفير البيئة والمناخ التنظيمى الملائم والتوجيه السليم للأنشطة ورسم السياسات والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق الفعالية المطلوبة. ولقد تميزت الحياة الوظيفية للفرد فى الماضى القريب بالبساطة والسهولة، حيث أنها لم تتعد سوى اختياره لمجال وظيفى معين، يعد نفسه من أجله بالحصول على التعليم المناسب، ثم يعمل فى منظمة معينة يرتقى فى السلم الإدارى من خلالها، ثم بعد ذلك ينهى خدمته عند سن المعاش.

إلا انه فى السنوات الأخيرة حدثت بعض المتغيرات البيئية والمعاصرة مثل التقدم التكنولوجى والعولمة وتنوع المهارات المطلوبة وتنوع قوى العمل وغيرها والتى أدت إلى إحداث تغير وتأثير فى هذا النموذج المستقر.

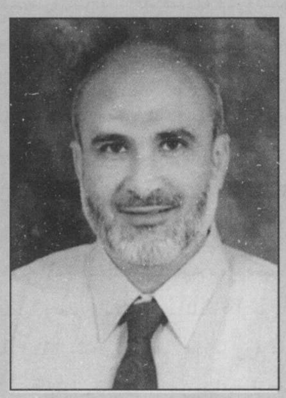
فالموارد البشرية هى أول من يتأثر بتلك المتغيرات التى تحدث، ومن ثم كان لزاما على المنظمات أن تواجه هذا الأمر من خلال إجراء تعديلات على سياساتها وممارساتها، أو من خلال تبنى سياسات وممارسات جديدة.

وفى هذا الإطار فقد ظهر مفهوم جديد وهو تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية والذى لاقى اهتماما كبيرا لدى المنظمات، حيث يتم البحث الواقعى فى الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفى الحالية والمستقبلية بهدف إعادة حالة التوازن وضمان الإنتاجية والرضا عن العمل فى المستقبل.

كما أنه ليس فقط يساعد الفرد على مواجهة التغير السريع والتكيف فى مجالات الأعمال المختلفة ولكنه أيضا يربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية، ليصبح الوسيلة التى يمكن من خلالها تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية.

وبذلك تكون عملية تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية ليست نشاطا مختلفا عن أنشطة الموارد البشرية، ولكن مفهوم متكامل يربط بين برامج الموارد البشرية القائمة بالفعل، حتى يسمح لهذه البرامج أن تدعم النمو والتطور الفردى والتنظيمى، ويجعله أداة من أدوات جودة الإدارة بمساهمته فى إنجاز أهداف المنظمة مما يؤكد أهمية تقديم ورقة عمل حول هذا الموضوع تتناول النقاط التالية:

- تعريف الموارد البشرية.
- بعض المتغيرات البيئية وأثرها على تنمية الموارد البشرية.
- ما المقصود بالمسار الوظيفى؟ وما المزايا التى تعود على المنظمة من اهتمامها بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد؟
- أهمية تخطيط المسار الوظيفى.
- ما المقصود بالمسار الوظيفى؟ وما المزايا التى تعود على المنظمة من اهتمامها بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد؟
- أهمية تخطيط المسار الوظيفى.
- تطوير المسار الوظيفى.
- دور الفرد والمنظمة فى برنامج تطوير المسارات الوظيفية.
- جودة الإدارة وإنجاز أهداف المنظمة من خلال نجاحها فى إدارة المسارات الوظيفية للأفراد.



إعداد
عماد نور الدين بكرى
باحث بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

تعريف الموارد البشرية:

المقصود بالموارد البشرية هو اعتبار الأفراد فى المنظمة أصلا من أصولها يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظومة، بذلك يصبح الأفراد موردا من موارد المنظمة.

فالمورد البشرى، يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته التى بدونها يصبح الفرد عاجزا أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك لكى يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

وعندما تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية. وتكون المعرفة والمهارة والاتجاهات هى المكونات المهمة لهذا المخزون. ومن ثم ينبغى على المنظمة أن

تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين:

١- وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات، عندما تتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكاف، يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

٢- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد، يصبح هؤلاء الأفراد فى وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفى وتحقيق الذات.

لذلك، فإن الفرد الذى يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية فى تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤثر على أداء الفرد، وفعالية المنظمة.

إن تنمية الموارد البشرية ليست مجرد تنمية جداول للبرامج التدريبية وإعداد الميزانيات اللازمة لها، ولكنها تعنى أكثر من هذا، فهى عملية لتحليل احتياجات الموارد البشرية من معرفة ومهارات واتجاهات مطلوبة للمنظمة، مع الأخذ فى الاعتبار الظروف المتغيرة.

بعض المتغيرات البيئية وأثرها على تنمية الموارد البشرية:

١- العولمة وهى تعنى عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يساعد على حرية التبادل التجارى والثقافى وحرية الاستيراد والتصدير مما يوجب اكتساب الأفراد العاملين ببعض المهارات اللازمة لهذا المتغير وهى:

١/١: اللغة... لأن اللغة هى أساس الاتصال وبالتالى تعد عاملا أساسيا فى نجاح الفرد فى بيئة العمل الدولية.

٢/١: فهم ثقافة الآخرين... أى فهم العادات والتقاليد والقيم والقوانين السائدة لديهم.

٣/١: الاتصال وبناء الاستراتيجيات وفرق العمل... فهذه المهارات هامة لنجاح الأعمال فى بيئة العمل الدولية.

٢- التنوع فى مزيج القوى العاملة حيث اختلاف الأفراد العاملين فى العمر أو الجنس أو التعليم بما يؤدى إلى اختلاف فى مستوى المهارات والتى تتطلب مزيدا من الصقل أو التنمية:

١/٢: أما الأفراد كبار السن... فهم يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم لأداء نوعية جديدة من الأعمال تتناسب مع قدراتهم المتناقصة أو المختلفة.

٣- الاتجاه إلى اللامركزية وذلك لضرورة سرعة الاستجابة إلى تلبية احتياجات العملاء، بما يتطلب مشاركة الأفراد خاصة فى المستويات الإدارية الأدنى، فى اتخاذ القرارات، لذلك لابد من تنمية بعض المهارات مثل «مهارات التفاوض - الإدارة بالمشاركة - تمكين الأفراد وتدريبهم على ممارسة عملية اتخاذ القرارات».

٤- الاتجاه إلى التصغير مثل تقليل عدد المستويات الإدارية، تقليص حجم العمالة الزائدة عن الحاجة، إدماج بعض الوحدات أو إلغائها وذلك يتطلب تدريب الأفراد الباقين فى العمل على:

١/٤: اكتساب مهارات جديدة تتطلبها الطبيعة المتغيرة للأعمال، أو الممارسات الجديدة التى طبقتها المنظمة.

٢/٤: تقديم برامج التدريب التحويلى والذى يتطلبه نقل الأفراد من بعض الأقسام التى بها فائض.

٣/٤: تقديم برامج التدريب الخاصة بتخفيض حدة مقاومة ورفض الأفراد للتغير.

٥/٤: تقديم بعض البرامج لتخفيض الصراع والضغوط النفسية التى يتعرض لها الأفراد الباقون فى العمل بعد الاستغناء عن بعض زملائهم.

٥- إعادة هندسة العمليات لتحسين الإنتاجية والكفاءة والتى تتسم بالتركيز على العميل، وهيكل تنظيمى موجه بالإنتاج، وتطبيق مبدأ «الصفحة البيضاء» أى بناء المنظمة كما لو كانت غير موجودة أصلا وتتأثر الموارد البشرية فى المنظمة تأثرا كبيرا لذلك بما يتطلب:

١/٥: تقديم برامج تدريبية تفهم الأفراد معنى وسبب التغيير.

٢/٥: برامج تنمية مهارات حل الصراعات والضغوط التى يتعرض لها الفرد أثناء التغيير.

٣/٥: برامج تنمية مهارات الأفراد لتدعيم استخدام تكنولوجى جديد أو ممارسة جيدة ناتجة عن إعادة الهندسة.

٦- تنوع المهارات المطلوبة لم تعد المهارات الفنية هى النوعية الوحيدة للمهارات التى يجب أن يكتسبها الأفراد فى مجال العمل، فقد أصبحت متطلبات الجودة العالية لإشباع حاجات العملاء هى محور اهتمام المنظمات.

ومن هنا ظهرت بعض برامج تنمية الموارد البشرية ذات الطبيعة الخاصة ومنها:

١/٦: التدريب على التعامل مع التنوع حتى يمكن تخفيض المشاكل المترتبة على تنوع مزيج القوى العاملة إلى أدنى حد ممكن بما يساعد على:

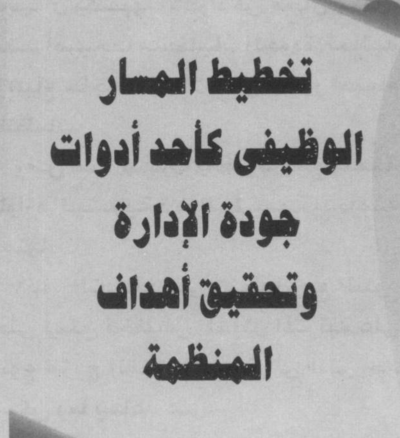
تحسين مهارات العلاقات المتداخلة - فهم الاختلافات الثقافية - تخفيض الضغوط والتوتر - تعليم الفرد الجديد قيم وأخلاقيات العمل - تحسين المهارات الفنية - مساعدة الفرد على التكيف مع الثقافة التعليمية.

٢/٦: التدريب على خدمة المستهلك أو العميل حيث أصبح إرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم من خلال تقديم خدمة متميزة هو المحور الأساسى للمنظمات وخاصة الخدمية، ومن خلال محتوى البرامج يمكن للفرد المتدرب أن يعرف بعض المعلومات عن المنظمة وما تقدمه من خدمات ويتعلم أخلاقيات العمل فتتحسن أخلاقياته وسلوكياته عند التعامل مع العملاء.

٣/٦: التدريب على العمل الجماعى واكتساب صلاحيات اتخاذ القرارات حيث يكتسب المتدرب مهارات التحليل وحل المشكلات والمقارنة بين البدائل المحتملة.

٤/٦: برامج التعليم المستمر للأفراد مثل تنمية المهارات التعليمية لزيادة مستوى التعليم وزيادة قدرة الأفراد على مواجهة التحديات بثقة، وتقديم دروس لمحو الأمية للأفراد فى المستويات الدنيا، أو لتعليم اللغة، أو لتعليم الحاسب الآلى، أو لتعليم الاتصال وحل الصراع، وحل المشاكل.

ومما سبق يتضح أن هناك بعض المتغيرات البيئية والتى تؤثر تأثيرا مباشرا على الأفراد وفى مستقبلهم الوظيفى وكذلك على المنظمات وأصبح من الضرورى على كل منهم أن ينمى قدراته لإدارة وتوجيه مثل هذه التغيرات



تخطيط المسار الوظيفى كأحد أدوات جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة

البيئية لصالحهم.

وتأتى عملية تخطيط وتنمية المسارات الوظيفية كأحد الحلول التى تساعد المنظمات والأفراد على مواجهة هذه التغيرات.

■ ما المقصود بالمسار الوظيفى؟ وما المزايا التى تعود على المنظمة من اهتمامها بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد؟

يعرف المسار الوظيفى على أنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذى يمتد عبر حياة إنسان ما.

إذا فالمسار الوظيفى - هو خبرات عمل الفرد المتتابعة والمتراكمة عبر الزمن ويمر الأفراد بمراحل فى مجال حياتهم أو مساراتهم الوظيفية كل مرحلة من هذه المراحل تختلف من ناحية المهام أو الحاجات المهنية التى يواجهها الفرد عن المرحلة الأخرى.

كما أن الخبرات الوظيفية تتأثر بقيم واحتياجات ومشاعر الفرد، لذلك فعلى المديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفى والاختلافات فى احتياجات واهتمامات العاملين فى كل مرحلة من المراحل حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

ويمكن للمنظمة أن تحقق بعض المزايا من خلال تقديمها لبرنامج مخطط لتنمية المسارات الوظيفية للأفراد منها:

١- التعرف على وتحديد المهارات والمواهب التى يتميز بها الأفراد، والتعرف على اهتماماتهم الوظيفية بما يسمح بوضع الفرد المناسب مع العمل المناسب لمهاراته.

٢- مساعدة الأفراد على إدراك اهتمام المنظمة واحترامها لقدراتهم المميزة وتشجيعها لاستخدام هذه القدرات استخداما أمثل فى تنمية الفرد.

٣- تمكين الأفراد من التنمية المستمرة.

وعموما فإن تنمية المسار الوظيفى، يدعم ويقوى إدراك اختلاف الأفراد فى مواهبهم ودافعيتهم داخل العمل. فما يحفز الفرد فى العمل قد يختلف عما يحفز ويدفع فردا آخر للعمل. فمثلا قد يكون الأمان الوظيفى حافزا لفرد معين بينما تكون الخبرات الجديدة المكتسبة حافزا لفرد آخر.

وبذلك يمكن تشخيص الحاجات والطاقات المميزة للفرد، بما يسهل على المنظمة اكتشاف وتوجيه الفرد بطرق تشبع حاجاته وفى نفس الوقت تقابل الاحتياجات التنظيمية بكفاءة من خلال تحقيق التوافق بين المؤهلات الفردية مع متطلبات الوظائف المختلفة.

وفيما يلى عرض لأهمية تخطيط المسار الوظيفى وكيف يتم تطويره ودور الفرد والمنظمة فى برنامج تطوير المسارات الوظيفية وكيف يمكن الحكم على جودة الإدارة وانجاز أهداف المنظمة من خلال نجاحها فى إدارة المسارات الوظيفية للأفراد.

■ **أهمية تخطيط المسار الوظيفى**

إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد فى تحقيق الفعالية التنظيمية فى إدارة الموارد البشرية من خلال:

١- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا.. حيث تتم مساعدة العاملين فى صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم الشخصية حول الأهداف التنظيمية مما يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمنظومة.

٢- تحسين قدرة المنظمة فى جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة.. فتوافر خطط برامج التنمية وتطوير المسار الوظيفى يحقق طموحات العاملين الوظيفية ويساعد على تنمية ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

٣- الحد من احباطات العاملين.. فوجود خطط وبرامج للمسار الوظيفى تؤدى إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة للعاملين.

٤- تحسين سمعة المنظمة.. إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفى، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة فى كافة المجتمعات التى قد يتواجدون فيها.

٥- تجنب التقادم المهارى.. فالتغيرات التكنولوجية السريعة تساهم فى إحداث نوع من التقادم لمهارات الأفراد فى بعض الوظائف، وتساعد برامج التطور الوظيفى فى اكساب الأفراد المهارات الجديدة التى تتناسب مع هذه المتغيرات.

■ **تطوير المسار الوظيفى:**

يعنى تطوير المسار الوظيفى من وجهة نظر الفرد تخطيط المسار الوظيفى وتنفيذ الخطط المتعلقة له من خلال الطرق المختلفة للتعلم والتدريب وكذا خبرات العمل.

أما من وجهة نظر التنظيم فإنه يعنى توجيه الأفراد إلى المكان المناسب وتحريكهم والعمل على تنميتهم من خلال تقييم الأداء وأنشطة التدريب المخططة والمهام الوظيفية المحددة.

كما تقوم الإدارة بتقديم النصح والمشورة للأفراد فيما يتعلق بالوظائف الملائمة لهم، والتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد فيما يتعلق بمساره الوظيفى وبين حاجات المنظمة، وتنفيذ البرامج التى تعمل على تكامل الأهداف المشتركة للفرد والتنظيم.

وتنطوى عملية تطوير المسار الوظيفى على بعدين أساسيين:

الأول: تخطيط المسار الوظيفى.. وهو ما يقوم به الفرد لتخطيط حياة العمل الخاصة به مثل تقييم قدراته واهتماماته والبحث عن فرص التوظيف ووضع الأهداف الوظيفية والخطط المختلفة وتنفيذها.

الثانى: إدارة المسار الوظيفى.. وهى تتعلق بالخطط والأنشطة التى تضعها

المنظمة للتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد فيما يتعلق بمساره الوظيفى وحاجات المنظمة وتنفيذ البرامج التى تعمل على تكامل الأهداف المشتركة للفرد والمنظمة.

أولا: تخطيط المسار الوظيفى والتى تمر بخمس خطوات رئيسية:

١- تقييم الذات... وهو أن يتعرف الفرد على ذاته من خلال عدة تساؤلات، أى نوع من الأفراد هو؟ ما مهاراته التى يملكها؟ ما قيمه واهتماماته؟ ماذا يحب؟ ماذا يكره؟ ما نقاط قوته؟ ما حدوده؟...إلخ.

٢- تحديد الفرص الوظيفية... من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والسياسة العامة باعتبارها العوامل التى تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية، ومن خلال المعلومات التى توفرها إدارات الأفراد بالمنظمات عن الوظائف من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة.

٣- وضع الأهداف... بعد ذلك يمكن للفرد تحديد أهدافه الوظيفية «قصيرة الأجل وطويلة الأجل» ويجب أن تتلاءم الأهداف مع قدراته وتتوافق مع تصوره الشخصى.

٤- إعداد الخطط... وهى تشمل الخطوات التى يسلكها الفرد وصولا إلى أهدافه المرجوة ويجب عليه استشارة المسئولين عنه لمساعدته فى تحديد الاجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، كما يجب عليه أن يبدأ بالتخطيط للخبرات التى يمكن أن يكتسبها فى الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل، ثم بعد ذلك يخطط لمشروعاته طويلة الأجل.

٥- تنفيذ الخطط... وهنا يلزم أن يتسم التنظيم بالمناخ التدعيمى، وتشجيع المديرين فى كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسيهم فى تطوير مساراتهم الوظيفية. ومن الإجراءات اللازمة التى يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة وشغل مكان المدير أثناء إجازته وبرامج التدريب أثناء العمل.

ثانيا: إدارة المسار الوظيفى والتى تشمل العناصر الآتية:

١- التكامل مع خطط الموارد البشرية... يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفى باعتباره الأساس لوضع معظم برامج الأفراد فى المنظمة، حيث يتم تحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا والاحتياجات المتوقعة فى المستقبل.

وفى المرحلة التنفيذية يتم تغيير الأفراد وتدريبهم وتقييمهم ونقلهم وترقيتهم وتوجيههم.

٢- تصميم المسارات الوظيفية... حيث يتم جمع التوصيفات عن كل الوظائف بالمنظمة، وتصميم المسارات الوظيفية بحيث تتضمن كل وظيفة تالية فى المسار مهارة جديدة لم تكن موجودة من قبل فى الوظيفة السابقة، ولذلك فإنه عندما ينقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى تالية فى نفس المسار الوظيفى فإنه يحتاج لاكتساب المهارات الجديدة فقط اللازمة لهذه الوظيفة.

٣- نشر المعلومات عن المسار الوظيفى... حيث يتم إعداد كتيب وصفى يحتوى على فرص التوظيف والمسارات المتاحة بالمنظمة لجميع الأفراد.

٤- نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة... يجب الإعلان عن كل الفرص الوظيفية وأن يتضمن الإعلان موجزا عن الواجبات الوظيفية وكذا المواصفات المطلوبة لشغلها وأجر الوظيفة وموقعها التنظيمى.

٥- تقييم أداء العاملين... يساهم تقييم الأداء بدرجة كبيرة فى توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسار الوظيفى.

٦- تقديم المشورة فى مجال تطوير المسار الوظيفى... عن طريق:

١/٦: المدير من خلال المقابلة مع المرؤوس لمناقشة تقرير الأداء وتبادل وجهات النظر حول فرص تطوير المسار الوظيفى مثل فرص التدريب وحمل مسئوليات جديدة.

٢/٦: إدارة الأفراد حيث تتوافر رؤية موسعة عن الفرص الوظيفية، وتعريف العاملين بالأساليب الممكنة والمتاحة للتدريب والتطوير.

٣/٦: حلقات دراسية حرة متعلقة بتطوير المسار الوظيفى.. حيث يمر المشاركون بسلسلة من التدريبات تساعدهم فى تخطيط مسارهم الوظيفى.

٧- دور الخبرة العملية فى التطوير «اكتساب الفرد خبرات جديدة»... عن طريق مجموعة من الخبرات المخططة تساعد على التعليم واكتساب المعرفة والمهارات الملائمة. ومن أمثال التدريبات المخططة: التعيينات المؤقتة - الترقية - النقل الجانبى المؤقت وذلك لتعليم مهارات معينة.

٨- دور المدير فى تطوير المسارات الوظيفية... يكون من خلال تطوير مهارات العاملين لديه وتنميتهم وتقدمهم وعدم التحكم فى منعهم من الترقى.

٩- مراعاة ظروف العاملين... يجب مراعاة ظروف العاملين عند وضع برامج تطوير المسار الوظيفى، فلا يرقى موظف مثلا وينقل بعيدا عن مكان عائلته مما قد يسبب ضغوطا أسرية.

■ دور الفرد والمنظمة فى برامج تطوير المسارات الوظيفية... مما سبق يتضح أن دور الفرد فى برنامج تطوير المسارات الوظيفية هو تحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والاهتمامات ونوعيات القيم، ومحاولة البحث عن المعلومات عن فرص التقدم الوظيفى وتحديد أهدافه المستقبلية.

أما المنظمة فهى مسئولة عن توفير الدعم لجهود الأفراد فى تقييم قدراتهم والالتحاق ببرامج التدريب أو التطوير الوظيفى، ويتوقف نجاح برامج المسارات الوظيفية على مدى الدعم والتأييد الذى تظهره إدارة المنظمة.

كما أن أفضل فرص تحقيق أهداف المسارات الوظيفية تتولد عندما تمتزج مبادرات الأفراد مع اتجاهات النمو أو التطوير فى المنظمة.

كما يجب عند تصميم وتنفيذ نظام التطوير الوظيفى أو المهنى أن يعكس أهداف وثقافة المنظمة وفلسفة إدارة الموارد البشرية بشأن كيفية تحقيقها حيث يمكن تزويد العاملين بمجموعة واضحة من التوقعات والتوجهات لتطوير وظائفهم، وبذلك يمكن المزج بين الأهداف الفردية

تخطيط المسار الوظيفى كأحد أدوات جودة الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة

والتنظيمية أو بمعنى آخر الربط بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية بالطريقة التى تساهم فى تحقيق رضاء العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة فى ذات الوقت.

■ جودة الإدارة وانجاز أهداف المنظمة من خلال نجاحها فى إدارة المسارات الوظيفية للأفراد... يمكن الحكم على جودة الإدارة وانجاز أهداف المنظمة من خلال مدى قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بفعالية والتى تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفى بفاعلية، وذلك يتطلب أن تكون المنظمة:

١- مهتمة باختيار مواردها البشرية... حيث يجب اختيار أفضل فرد فى العمل، والذى تكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه فى المنظمة، وهذا يتطلب أن تتفهم المنظمة لنوعية المهن أو للمسارات الوظيفية التى تقدمها والقيم المهنية التى تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها.

٢- تنمية واستخدام مواردها البشرية... حيث يجب أن تساعد المنظمة أفرادها على تخطيط وإدارة مساراتهم الوظيفية وتدرس تخطيط المسار الوظيفى وأنظمة تقييم الأداء التدعيمية والاستشارات المهنية أو الوظيفية.

٣- إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفى... حيث يتم تصنيف المستقبل الوظيفى الإدارى للعاملين إلى:

ا) حديثى التعيين... وهم الأفراد ذوى الاحتمالات العالية للترقى والتقدم الوظيفى.

ب) المتميزون... وهم الأفراد الذين يؤدون أعمالا متميزة، ويحققون مستويات عالية من الأداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار فى هذا التقدم والنمو، وهؤلاء هم الأفراد سريعى الخطى فى مسارهم الوظيفى.

ج) المستوطنون فى العمل... وهم الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضيا، ولكن فرصهم للترقى قليلة أو محدودة، وهم يمثلون الغالبية العظمى فى المنظمات.

د) عديمى الفائدة للمنظمة... وهم الأفراد الذين يكون أداؤهم غير مرضى، وليس لديهم فرص للترقى فى المنظمة.

وذلك يتطلب من المنظمة:

١- محاولة منع حدوث مشكلة الجمود الوظيفى.

٢- تحسين المتابعة والإشراف للاكتشاف المبكر للمشكلة عند ظهورها.

٣- علاج المشكلة بمجرد ظهورها حيث يتم مساعدة الأفراد الجامدين «المستوطنون فى العمل» على التكيف وإفهامهم أنهم غير فاشلين حيث توجد طرق فرعية أو بديلة أخرى متاحة أمامهم للنمو والتطور الشخصى.

وبالنسبة للأفراد عديمى الفائدة يتم إعادة تأهيلهم عن طريق:

١/٣: إشراكهم فى ندوات لمناقشة طرق حل حديثة لبعض المشاكل أو تكليفهم بمهام مميزة بما يشعرهم بالتقدير من الآخرين.

٢/٣: مناقشته فى الوظيفة التى يقوم بها والربط بين أدائه فى وظيفته والأهداف الكلية للمنظمة لما يحقق له الرضا عن وظيفته الحالية.

٣/٣: استخدام برامج التنمية الذاتية والتطوير الواقعية التى تساعده على أن يكون فى أفضل مستوى فى وظيفته الحالية.

٤/٣: عدم إهمال هذه الفئة من الأفراد حيث أن ذلك يؤدى إلى تفاقم وزيادة حدة المشكلة.

٤- تركيز المنظمة على توفير فرص مهنية مستقبلية عادلة ومتكافئة وتنمية أساليب عادلة للتقييم... حيث يتم تقييم الأفراد المرشحين للترقية على أساس كفاءتهم ومهاراتهم وقدراتهم واستعداداتهم وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل العمر والجنس أو النوع أو العنصر أو الديانة.

٥- الاهتمام بالمشاكل والمسئوليات الأسرية للفرد... ففشل المنظمة فى مساندة الفرد فى إيجاد حلول للمشاكل التى تعوق تحقيق التوازن بين العمل والأسرة، قد يجعلها تفقد أفضل عناصرها البشرية.

لذلك يفضل تقديم فرص العمل نصف الوقت ودار لرعاية أطفال العاملين وذلك كمحاولة للإبقاء على الأفراد الأكفاء الذين لديهم صراعات بين العمل والأسرة.

إن فهم متطلبات العمل والأسرة التى تواجه الفرد فى المراحل المختلفة لمساره الوظيفى يتطلب من المنظمة جذب، ودفع وتحفيز والإبقاء على القوى العاملة الفعالة.

المراجع المستخدمة:

١- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - سياسة الترقى فى الوظيفة العامة ١٩٩١.

٢- مركز البحوث والدراسات التجارية - كلية التجارة - جامعة القاهرة، نظم إعداد وتهيئة القيادات الإدارية بالتطبيق على الجهاز الإدارى للدولة فى مصر، يونيو ٢٠٠٠.

٣- أ.د. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادى والعشرين، «الدار الجامعية ٢٠٠٣».

٤- بارى كشواى، إدارة الموارد البشرية، «دار الفاروق للنشر والتوزيع ٢٠٠٣».

٥- د. راوية حسن، مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، «دار الجامعية ٢٠٠٥».